



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PÄIVITTÄISJOHTAMINEN MONIKULTTUURISESSA SIIVOUSPALVELUYRITYKSESSÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Matkailun Koulutusohjelma
Elämysmatkailu
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Suvi Lehtinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

LEHTINEN, SUVI:

Päivittäisjohtaminen monikulttuurisessa
siivouspalveluyrityksessä

Elämysmatkailun opinnäytetyö 35 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän laadullisen opinnäytetyön aiheena on monikulttuurisen työyhteisön päivittäisjohtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa päällikkötasolle siitä, miten lähiesimiehet kokevat päivittäisen työnsä monikulttuurisessa työorganisaatiossa, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimustulosten avulla pyritään löytämään kehitysideoita siihen, kuinka saada esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä toimivaksi.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikölle, jossa työskentelee ulkomaalaistaustaisia siivoojia, jotka ovat lähtöisin useista eri maista. Työyhteisöstä on tullut vuosi vuodelta monikulttuurisempi, eikä muutokseen ole ehditty reagoimaan johtotasolla. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten monikulttuurisuus on vaikuttanut lähiesimiesten työhön.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka soveltuu ihmisten kokemusten tutkimiseen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys luo taustan tutkimuksen toteutukselle, ja viitekehyksessä avataan käsitteitä siivouspalveluala, maahanmuuttajien työllistyminen, päivittäisjohtaminen ja monikulttuurinen päivittäisjohtaminen. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastattelua ja havainnointia. Haastattelurunko teemoitettiin opinnäytetyön teoriaosuuden olennaisimpien asioiden mukaan ja haastatteluun valittiin vastaamaan palveluesimiehet, joilla on alaisinaan ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Havainnoinnilla tutkittiin esimiesten ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että päivittäisjohtamisessa työn organisointi ja vuorovaikutus vievät huomattavasti enemmän aikaa, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Yrityksen johdon tulisi panostaa kokonaisvaltaiseen monimuotoisuusjohtamiseen ja osana sitä järjestää palveluesimiehille englannin kielen, eri kulttuurien tuntemukseen, viestintätaitoihin ja monikulttuurisen ryhmän johtamiseen liittyvää koulutusta.

Avainsanat: siivouspalvelu, monikulttuurinen työvoima, päivittäisjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

LEHTINEN, SUVI:

Daily management of a multicultural
cleaning service company

Bachelor's Thesis in Soft Adventure Tourism

35 pages, 1 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The subject of this qualitative Bachelor's Thesis is daily management and leadership in a multicultural workplace from the immediate superior's point of view. The aim of the thesis is to get knowledge to the top managers about how immediate superiors experience their day-to-day work in a multicultural organization, when managing foreign employees. This research aims to find development ideas to make work in a multicultural workplace more functional.

The thesis was done for the benefit of RTK-Palvelut Oy, Lahti unit, which employs immigrant cleaners, who have come from several different countries. The working community has become year by year more multicultural and the top management level hasn't had time to react to the change. This study examines how multiculturalism has influenced the work of the immediate superiors.

This thesis is a qualitative study, which is suitable for the examination of human experience. The thesis' theoretical framework creates a background for the thesis project and explains the concepts of the service sector, the employment of immigrants, daily management and multicultural management. Theme interviews and observation have been used in the research. The theme interviews were written based on the essential parts of the thesis' theoretical literature. Interviewees were chosen from supervisors who are responsible for employees with foreign backgrounds. The interactions between supervisors and workers were studied through observation.

The study results showed that in day-to-day management, the organization of work and personal interactions take noticeably more time when the employee is from another culture. The company's management should invest in comprehensive cultural diversity management and in line with that, organize for its service supervisors training in English language, knowledge of other cultures, communication skills and multi-cultural team management skills.

Key words: cleaning service, multicultural staff, daily management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Työn tavoite	3
1.3	Toimeksiantaja RTK-Palvelu Oy	4
2	MONIKULTTUURISUUS SIIVOUSPALVELUALALLA	6
2.1	Siivouspalvelualan kuvaus	6
2.2	Maahanmuuttajien työllistyminen	7
3	PÄIVITTÄISJOHTAMINEN SIIVOUSPALVELUALALLA	9
3.1	Työn organisointi	10
3.2	Vuorovaikutus	12
3.3	Seuranta ja kehittäminen	13
3.4	Esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä	14
4	TUTKIMUKSEN KULKU	17
4.1	Tutkimusmenetelmät	17
4.2	Tutkimusprosessi	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI	21
5.1	Haastateltavien taustat	21
5.2	Siivouspalveluala	23
5.3	Esimies-alaisvuorovaikutus	24
5.4	Päivittäinen esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä	26
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1	Pohdinta	28
6.2	Työn onnistumisen arviointi	30
6.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet	31
	LÄHTEET	33
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Yrityksissä lähiesimiehet vastaavat päivittäin siitä, kuinka yrityksen strategiat toteutuvat käytännössä ja suuntaavat käytössä olevat resurssit kohti yrityksen asettamaa päämäärää. Työntekijät ovat tärkeä resurssi työn suorittamiseen ja onnistumiseen. Työmarkkinoilla suomalaisten työntekijöiden saatavuus heikkenee ja ulkomaalaisia työntekijöitä alkaa olla yhä enemmän saatavilla. Suuret ikäluokat eläköityvät, ja sen myötä työikäinen väestö vähenee keskimäärin 15 000 henkilöä vuodessa (Tilastokeskus 2003). Toisaalta suomalaisten työntekijöiden saatavuuden heikkenemisessä ei aina ole kyse vain työvoimapulasta, vaan työn ominaisuudet, esimerkiksi palkkaus, ei houkuttele työntekijöitä alalle. Palvelualoilla ilmenee rekrytointiongelmia sekä työvoimapulasta että etenkin työn ominaisuuksista johtuen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Viime vuosina Suomeen on muuttanut joka vuosi yli 20 000 maahanmuuttajaa (Sisäasiainministeriö 2011). Neljä viidesosaa maahanmuuttajista on työikäisiä, ja motivaatiotaso työnteolle on korkea (Arajärvi 2009, 19). Suomessa maahanmuuttajien osuus työpaikoilla onkin kasvanut nopeasti. Samalla esimiestyön painopistealueet muuttuvat, kun työyhteisöstä tulee monikulttuurinen. Siivousalalla tämä muutos on tapahtunut niin nopeasti, ettei siihen ole johtotasolta ehditty reagoidaan riittävästi.

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä lähiesimiesten näkökulmasta siivouspalveluyrityksessä. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä monikulttuurisuus työyhteisössä on Suomessa uusi ilmiö ja tietoa aiheesta tarvitaan lisää, jotta työorganisaatiot toimisivat paremmin. Monikulttuurisuus tuo haasteita erityisesti lähiesimiesten työhön. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu työntekijöiden näkökulma työskentelyyn monikulttuurisessa organisaatiossa.

Monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa monietnistä työyhteisöä, jossa työskentelee ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Ulkomaalaistaustaisella henkilöllä taas tarkoitetaan henkilöä, joka on syntyperältään muusta maasta kuin Suomesta. Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehellä ja palveluesimiehellä

tarkoitetaan esimiestä, joka johtaa läheltä suorittavaa työtä, esimerkiksi siivousta.

Opinnäytetyö koostuu tutkimusta taustoittavasta teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa avataan käsitteitä siivouspalveluala, päivittäisjohtaminen ja monikulttuurisuus siivouspalvelualalla. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusta, joka soveltuu tutkimaan ilmiötä ja ihmisten kokemuksia. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastattelua ja havainnointia.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikölle. Yritys on tutkijalle entuudestaan tuttu, sillä opinnäytetyön tekijä suoritti opintoihin kuuluvan syventävän työharjoittelun RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikön palvelupäällikön assistenttina vuonna 2010.

Työelämän haasteet sekä toimeksiantajan tarpeet ja toiveet toimivat alkusysäyksenä tälle opinnäytetyölle. Toimeksiantajayritykseen on viime vuosina tullut paljon ulkomaalaisia työntekijöitä siivoustyöhön, ja työyhteisön nopea muutos monikulttuuriseksi on tuonut haasteita palveluesimiesten työhön. Tutkimuksen aiheeksi rajattiin lähiesimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen aihe valittiin niin, että se hyödyttää toimeksiantajaa ja on opinnäytetyön tekijälle mielekäs. Tutkijan mielenkiinto Lahden ammattikorkeakoulussa matkailun opiskelujen aikana kohdistui erityisesti operatiivisen johtamisen kursseihin, ja työelämälähtöinen opinnäytetyö käytännön esimiestyöstä syventää koulussa opittua teoriaa.

Siivouspalveluala on hektistä, ja kilpailu alalla on kovaa. Palvelualoista varsinkin siivous ei ole enää nykyään kiinnostava työ suomalaisten keskuudessa. Siivouspalvelualalla on jouduttu sen tosiseikan eteen, että suomalaisia työntekijöitä on aina vain vaikeampi saada ja siivoustyö tehdään yhä enenevässä määrin maahan-

muuttajien voimin. Suomessa tulee tulevaisuudessa työskentelemään yhä enemmän maahanmuuttajia etenkin palvelualoilla, ja siitä syystä aihe on ajankohtainen.

Tutkimus on hyödyllinen, sillä monikulttuurista työyhteisöä esimiesten näkökulmasta ei ole tutkittu paljon. Aihetta on tutkittu enemmän maahanmuuttajien näkökulmasta, kuinka he ovat kokeneet työskentelyn ja johtamisen suomalaisissa yrityksissä. Esimerkkinä tällaisista tutkimuksista mainittakoon Laura Rauhalan opinnäytetyö Johtaminen siivousalalla ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkökulmasta vuodelta 2009 ja Minna Söderqvistin tutkimus Ulkomaalaiset työnantajan silmin vuodelta 2005.

1.2 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on saada tietoa päällikötasolle siitä, miten lähiesimiehet kokevat päivittäisen työnsä monikulttuurisessa työorganisaatiossa, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimustulosten avulla pyritään löytämään kehitysideoita siihen, kuinka saada esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä toimivaksi.

Tutkimus vastaa kysymyksiin:

- Mitkä ovat työyhteisön monikulttuurisuuden vaikutukset esimiestyöhön?
- Mitä monikulttuurinen työyhteisö vaatii lähiesimiehiltä siivouspalvelualan yrityksessä lähiesimiesten näkökulmasta?
- Mitä eroavaisuuksia on esimiestyössä, kun siivoojana on suomalaisia tai ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä?
- Miten yrityksen ylemmän johdon tulisi reagoida johtotasolla työyhteisön muutoksiin?

1.3 Toimeksiantaja RTK-Palvelu Oy

RTK-Palvelu Oy on perustettu vuonna 1972. Liikevaihto vuonna 2011 oli yli 120 miljoonaa euroa ja henkilökuntamäärä yli 3000. Toimitusjohtajana toimii Tauno Maksniemi. RTK-Palvelu Oy:llä on koko Suomen laajuinen palveluverkosto. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Raumalla, jossa myös tuotetaan keskitetysti palkanlaskenta, kirjanpito ja muut taloushallinnon palvelut. (RTK-Palvelu Oy intranet 2011.)

RTK-Palvelu Oy tuottaa B-to-B-asiakkaille siivous-, kiinteistönhuolto- ja teollisuuspalveluita. RTK-Palvelu Oy:n liikeideana on tuottaa, kehittää sekä markkinoida laadukkaita siivous-, kiinteistöhuolto- ja teollisuuspalveluita. Yhtiön talous, markkinointi sekä palvelujen kehittäminen ovat keskitettyä, mutta palvelut tuotetaan paikallisesti. (RTK-Palvelu Oy 2012.)

RTK-Palvelu Oy:n arvot ovat asiakaslähtöisyys, luottamus, tuloksellisuus ja jatkuva kehittäminen. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan kykyä ja halua tuottaa ja koota asiakkaiden tarvitsemat palvelukokonaisuudet sekä työskennellä ja palvella asiakkaiden odotukset täyttäen. Yrityksen päivittäisessä toiminnassa on tarkoitus olla luotettava kumppani asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa mittauksen ja tavoitteiden toteutumisen seurauksena tehtävää palvelun parantamista niin sisällöllisesti, laadullisesti kuin tehokkuudenkin osalta. (RTK-Palvelu Oy 2012.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikkö on toiminut vuodesta 1995 alkaen. Lahden palveluyksikkö tuottaa yritysasiakkaille siivouspalveluja, kiinteistöhuoltopalveluja ja teknistä palvelua. Henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä 21 kiinteistönhoitajaa, 140 siivoojaa, 13 LVIAS-asentajaa, 3 puutarhuria, 9 palveluesimiestä, 3 kiinteistösihteeriä, myyjä, palvelupäällikkö, huoltopäällikkö, tekninen huoltopäällikkö sekä aluejohtaja. Henkilökunnan kokonaisvahvuus Lahdessa on yhteensä n. 250 henkilöä. Tällä hetkellä RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikössä ainoastaan siivouspalveluissa työskentelee ulkomaa-laistaustaisia työntekijöitä. Siivoojia on 140 henkilöä, joista ulkomaa-laistaustaisen siivoojien osuus on 45. (Merilaita 2011.)



KUVIO 1. Siivoojien jakaantuminen ulkomaalaistaustaisiin ja suomalaisiin prosentteina RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikössä

2 MONIKULTTUURISUUS SIIVOUSPALVELUALALLA

2.1 Siivouspalvelualan kuvaus

Suomessa 1960-luvulla työllistävät alat olivat palveluala ja teollisuus. Samoihin aikoihin naiset siirtyivät työelämään enenevissä määrin ja tekivät töitä, joita olivat tehneet kotonakin eli siivonneet ja laittaneet ruokaa ja jota oli esimerkiksi kouluissa tarjolla. Siivoustyön kirjavia työtapoja alettiin organisoida, ja 1970-luvulle tultaessa Suomessa järjestettiin jo koulutusta siivoustyöhön. 1970-luvulla perustetun Suomen Siivousteknisen liiton ja Suomen siivousliikkeiden liiton tarkoituksena oli parantaa alaa koulutuksen, tiedottamisen ja alan tunnettuuden lisäämisen avulla. 1980-luvulla siivousta ulkoistettiin, uusia siivousalan yrityksiä perustettiin ja siivouspalveluyritysten liikevaihto moninkertaistui. (Kujala & Wilkman 2006, 7–9.)

Siivousala on kehittynyt nopeaa vauhtia, ja nykyään puhutaan siivouspalvelusta, palvelutuotteesta ja asiakaspalvelusta. Alan alkuvaiheilla siivoojat ja siivoojien lähiesimiehet eivät välttämättä kohdanneet asiakasta lainkaan, ja työn laatu mitattiin teknisesti sillä, miten kiiltävät siivotut lattiat olivat. Nykyään siivous nähdään kuitenkin kokonaisvaltaisena palveluna, jonka laatu koostuu useasta eri osa-alueesta. (Kujala & Wilkman 2006, 19–22.) Tunnettuja siivouspalveluyrityksiä ovat mm. ISS-Palvelut Oy, SOL Palvelut Oy, RTK-Palvelu Oy ja Lassila & Tikanoja. (Kujala & Wilkman 2006, 239–240.)

1990-luvulla Suomessa kohdattiin uusi ilmiö, kun maahan alkoi muuttaa tuhansia maahanmuuttajia. Useimmiten maahanmuuttajien ensimmäinen työ Suomessa oli siivoustyö, ja maahanmuuttajien työllistyessä siivousalalle siivousliikkeiden esimiehiltä vaadittiin uudenlaista otetta työhön monikulttuurisessa työyhteisössä. (Kujala & Wilkman 2006, 10.)

Suomalaisten arvostus siivoustyötä kohtaan on laskenut viime vuosina. Suomalaisia on nykyään entistä vaikeampi saada alalle. Palvelualojen liiton marraskuussa

2011 teettämän kyselyn mukaan siivouspalveluala on 15–17-vuotiaiden nuorten mielestä palvelualoista vähiten houkutteleva. Tutkimuksen tuloksen mukaan vain 12 % kyselyyn vastanneista nuorista ja 12 % aikuisista haluaa kiinteistöpalvelualalle. (Lehto 2012, 6.)

2.2 Maahanmuuttajien työllistyminen

Vuosina 2006–2010 Suomeen on muuttanut joka vuosi yli 20 000 maahanmuuttajaa. Vuonna 2010 ulkomaan kansalaisia eli Suomessa vakituisesti asuvia ulkomalaisia oli 167 954. Luku ei kuitenkaan sisällä turvapaikanhakijoita eikä Suomen kansalaisuuden saaneita. Maahanmuuttajien määrä alkaa Suomen väkilukuun suhteutettuna olla jo melko merkittävä, etenkin Etelä-Suomessa. EU:n ulkopuolelta oleskelulupahakemuksia Suomeen tuli 24 547, ja niiden hakijoista suurimmalla osalla perusteena oleskeluluvan hakemiselle oli opiskelu tai työnteko. (Sisäasiainministeriö 2011.)

Työskennelläkseen Suomessa ulkomaalaisilta, jotka eivät ole EU-, ETA- tai Sveitsin kansalaisia, edellytetään työlupaa. Työlupaa haetaan poliisilta, joka tarvitsee työlupalausunnon työvoimatoimistolta myöntääkseen työluvan. Työmarkkinatilanne, eli onko työpaikkaan saatavilla suomalaista työvoimaa, ratkaisee sen, puoltaako työvoimatoimisto maahanmuuttajan työlupaa vai ei. Lisäksi työntekijällä on oltava oleskelulupa voimassa, jotta voi saada työluvan. (Karo 2003, 8–9.)

Suomessa väestörakenne näkyy työllisyyden muutoksessa. Suuret ikäluokat vanhenevat ja siirtyvät eläkkeelle ja samalla työpaikkoja vapautuu. Maahanmuuttajia tarvitaan Suomen työmarkkinoille työvoiman saatavuuden heikentyessä. Neljä viidesosaa maahanmuuttajista on työikäisiä, ja motivaatiotaso työnteolle on korkea. (Arajärvi 2009, 19.)

Esteitä maahanmuuttajien työllistymiselle ovat riittämätön kielitaito sekä puutteellinen koulutus ja ammatillinen osaaminen. Toisaalta työnantajien asenteetkin vaikuttavat maahanmuuttajien työllistymiseen. Työnantajat voivat pelätä asiakkaiden

suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin ja työhön perehdyttämisen kustannuksia maahanmuuttajatyöntekijöiden kohdalla. Viranomaisetkin vaikuttavat maahanmuuttajien työllistymiseen, ja on paljon yhteiskunnan tarjoaman koulutuksen laajuudesta ja sisällöstä kiinni, oppiiko maahanmuuttaja esimerkiksi riittävän suomen kielitaidon työskennelläkseen Suomessa. (Arajärvi 2009, 80–82.)

Siivousala on yksi suurimpia maahanmuuttajien työllistäjiä, ja siivousala on usealle Suomeen muuttavalle ulkomaalaiselle ensimmäinen kokemus suomalaisesta työelämästä. (Forsander & Alitolppa-Niitamo 2000, 2.) On siis paljon siivouspalveluyritysten lähiesimiesten vastuulla, millaisen kuvan Suomeen muuttaneet henkilöt saavat työyhteisöistä Suomessa.

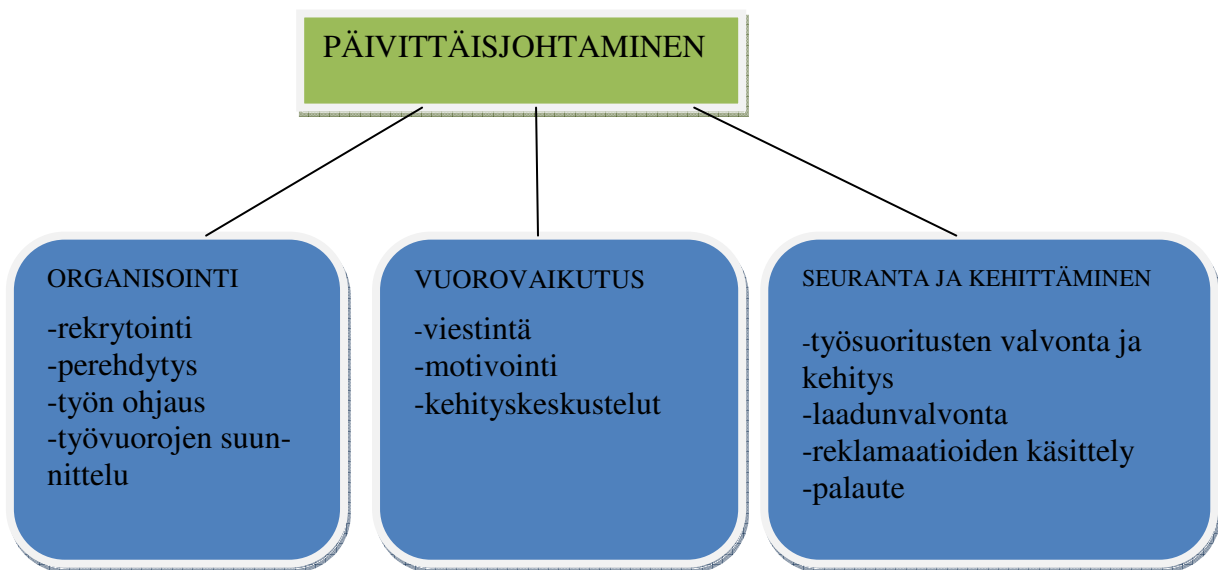
3 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN SIIVOUSPALVELUALALLA

Peltokorpi & Ritvanen (2003, 10) mukaan esimiestyöllä tarkoitetaan esimiehen vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ja tavoitteellista toimintaa, joiden avulla esimies saa johtamansa organisaation jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Erämetsä (2009, 27) määrittelee esimiestyön johdettavan joukkueen onnistumisen mahdollistamisena. Järvinen (2005, 13–14) muistuttaa, että esimiestyön kulmakivi nykypäivän työelämän kovenevissa tulos- ja osaamisvaatimuksissa on johtajan roolin ottaminen.

Esimiestyötä on usein kirjallisuudessa jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Tätä jaottelua on kuitenkin arvosteltu, sillä asioiden johtamista ja ihmisten johtamista ei käytännön työssä erotella toisistaan. Moisanon (2010, 126) mukaan arjen johtaminen on sekä työn että ihmisten ohjaukseen liittyviä ratkaisuja. Erämetsä (2009, 28) kuvaa asioiden ja ihmisten johtamista jiniiksi ja jangiksi, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja keskenään tasapainoinen kokonaisuus.

Yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista linjaesimiesten toimesta voidaan kutsua myös operatiiviseksi johtamiseksi. Operatiivinen johtaja keskittyy toimiin, joilla päästään yrityksessä asetettuihin päämääriin. (Yritys-Suomi 2011.) Päivittäisjohtamisessa lähiesimies ohjaa, tukee, antaa palautetta, kuuntelee, johtaa määrätietoisesti ja motivoi alaisiaan päivittäin, jotta tavoitteisiin päästään. Työntekijät, jotka tietävät, mitä tehdä, luottavat esimieheensä, saavat palautetta ja pystyvät antamaan palautetta sekä ovat motivoituneita, voivat tehdä tulosta. (Sydänmaalakka 2002, 103.) Lähiesimies toimii päivittäin lähellä työntekijöitä. Lähiesimiesten kouluttamiseen tulisi panostaa, sillä lähiesimiestyö on se, joka ratkaisee, onnistutaanko yrityksessä ylemmän johdon asettamissa strategioissa käytännössä. (Salminen 2006, 28–29.)

Esimiestyötä käsittelevässä kirjallisuudessa esimiestyötä on jaoteltu monin eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä päivittäisjohtaminen esimiehen toimesta on jaettu osa-alueisiin, jotka ovat työn organisointi, vuorovaikutus sekä seuranta ja kehittäminen.



KUVIO 2. Päivittäisjohtamisen keskeiset osa-alueet Peltokorpea & Ritvasta (2003), Sydänmaanlakkaa (2001), Moisaloa (2010) ja Salmista (2006) mukaillen

3.1 Työn organisointi

Työn organisointi on suorituksen johtamista, jossa yrityksen strategiaa toteutetaan käytännössä. Työtä organisoidessa on tärkeää tietää, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, jotta osataan kohdistaa oikeanlaista osaamista oikeaan paikkaan. (Sydänmaanlakka 2001, 80.) Työvoimaresurssien ollessa riittämättömät on usein lähiesimiehen tehtävänä rekrytoida uusia työntekijöitä. Rekrytoinnissa on tiedettävä, millaiseen tehtävään työntekijää haetaan, millaista osaamista etsitään ja millaisia vaatimuksia työ asettaa työntekijälle. Lisäksi rekrytoijalla tulee olla hyvä ihmis-tuntemus, jotta hän pystyy valitsemaan työhön soveltuvan henkilön. (Karo 2003, 4–5.)

Ammattitaitoisen työntekijän löydyttyä esimies palkkaa hänet ja aloittaa perehdyttämisen prosessin. Perehdyttäminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä omaksuu, kuinka työ tehdään ja mitkä ovat yrityksen toimintatavat. Yrityksen perehdyttämisjärjestelmän tulee olla selkeä ja toimiva, jotta uusi työntekijä pystytään perehdyttämään työhön asianmukaisesti. Perehdyttäjä ei välttämättä aina ole lähiesimies, mutta joka tapauksessa lähiesimiehellä on vastuu siitä, että perehdytys onnistuu.

(Moisalo 2010, 102–105.) Onnistuneen perehdytyksen tuloksena uusi työntekijä hallitsee hänelle annetut työtehtävät niin teknisesti kuin laadullisestikin ja pystyy soveltamaan opittua myös tilanteiden muuttuessa. Hyvin perehdytetty työntekijä tuntee myös yrityksen toimintatavat ja työturvallisuuteen liittyvät tekijät. (Mäkipää & Piili 2009, 95–96.)

Palveluesimiehen tehtäviin RTK-Palvelu Oy:ssä kuuluvat siivoojien rekrytointi ja perehdytys, yhteydenpito asiakkaaseen, kenttätoimintojen organisointi ja valvonta, tiedonvälitys, raportointi, siivouspalvelun aktiivinen kehittäminen, laadunvalvonta ja asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen. (Merilaita 2011.)

Kun kaupat uudesta siivouskohteesta on tehty, palveluesimies aloittaa työn organisoinnin RTK-Palvelu Oy:ssä. Jokaiselle siivoustyökohteelle määrätään kohteesta vastaava palveluesimies. Palveluesimies käynnistää uudessa kohteessa siivouspalvelun pitämällä palaverin asiakkaan kanssa. Palaverissa käydään läpi siivoustyöohjeet ja tarkennetaan asiakkaan toiveet ja erityistarpeet. (RTK-Palvelu Oy Laatukäsikirja 2011.)

Tarvittaessa palveluesimies rekrytoi lisää siivoojia. Kun sopiva työntekijä löytyy, palveluesimies tekee työntekijälle työsopimuksen ja käy läpi työsuhteeseen liittyvät asiat. Tämän jälkeen alkaa uuden työntekijän perehdytys RTK-Palvelu Oy:n toimintaan ja siivoustyön tekemiseen. Yrityksellä on käytössä oma perehdytysjärjestelmä, joka on palveluesimiehen apuvälineenä perehdytyksen toteutuksessa. Työsuhteen päättyessä palveluesimiehen tehtävänä on tehdä työntekijälle työtodistus. (Merilaita 2011.)

Palveluesimiehen vastuulla on, että siivoustyöt tulevat tehdyksi. Palveluesimies jakaa työn siivoojille ja järjestää kohteeseen sijaisen, jos esimerkiksi joku siivoojista sairastuu. Palveluesimies huolehtii myös siitä, että työhön tarvittavat välineet ovat kunnossa, ja tilaa uusia välineitä ja pesuaineita tarpeen mukaan. (RTK-Palvelu Oy Laatukäsikirja 2011.)

3.2 Vuorovaikutus

Esimies työskentelee vuorovaikutussuhteissa työntekijöiden, asiakkaiden ja omien esimiestensä kanssa. Esimiehet ovat koko ajan arvostelun kohteena ja suunnan näyttäjinä työntekijöille. Positiivinen ja kannustava esimies voi vaikuttaa myönteisesti alaisiinsa. (Peltokorpi & Ritvanen 2003, 19–20.) Esimiehen tulisi siis muistaa, että hän edustaa koko organisaatiota olemuksellaan. Hyvällä positiivisella asenteella johtavalla esimiehellä on hyvät edellytykset johtaa ihmisiä ja saada heidät työskentelemään tuloksellisesti.

Ihmisen kokonaisviestintä koostuu sanallisesta viestinnästä ja sanattomasta viestinnästä. Sanalliseen viestintään kuuluvat puhuttu kieli, kielen rakenteiden käyttö ja sanavalinnat. Sanaton viestintä koostuu kehonkielestä, reviiristä ja siitä, miten ihminen on pukeutunut. Sanaton viestintä on vahvassa roolissa etenkin silloin, kun vuorovaikutustilanteessa olevilla henkilöillä ei ole yhteistä äidinkieltä. (Mäkipää & Piili 2009, 79–80.)

Esimiehen viestintätaidot sisältävät puheen lisäksi kuuntelemisen taidon. Esimiehen tulee kuunnella alaisiaan ja ennen kaikkea analysoida kuulemansa ja sen avulla kehittää toimintaa. (Puro 2002, 19–22.) Palaute on myös tärkeä osa esimiehen viestintää. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä käyvät läpi sitä, kuinka työntekijä on onnistunut tavoitteissaan, ja samalla mietitään, miten työntekijän tulisi kehittyä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan suoritettua työtä ja mietitään, miten suoritus voisi olla vielä parempi. Kehityskeskustelut eivät ole vain yksisuuntaisia, vaan esimiehen ja alaisen olisi tärkeää päästä yhteiseen vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen kommunikaatioon. Kehityskeskusteluissa arvioidaan myös esimiehen onnistumista työssään. (Sydänmaanlakka 2001, 85–86.)

RTK-Palvelu Oy:ssä tärkeässä roolissa siivoustyön toteutuksessa on vuorovaikutus siivoojan ja esimiehen välisessä työskentelyssä. Palveluesimies kommunikoi päivittäin siivoojien kanssa, ja palveluesimiehen tehtävänä on järjestää säännöllisesti kehityskeskusteluja ja antaa palautetta siivoojille heidän työsuorituksistaan. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on myös erittäin tärkeä palveluesimiehen työn osa-alue. Palveluesimies toimii lähellä työkenttää, joten hän on se yrityksen edus-

taja, joka on käytännön työn kautta lähimpänä asiakasta. Palveluesimiehen tehtävänä on tiedottaa yrityksen asioista työntekijöille ja asiakkaille. (Merilaita 2011.)

3.3 Seuranta ja kehittäminen

Kovassa kilpailussa pärjäävät parhaiten ne yritykset, jotka eivät pelkästään keskity tuloksen tekemiseen ja tuotannon pyörittämiseen samalla kaavalla vaan kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Esimiehen tehtävänä on kehittää omaa ja alaistensa työtä ja työyhteisöä keskittymällä ongelmakohtien hoitoon ja suunnittelemalla työ paremmin. (Moisalo 2010, 142–144.)

Lähiesimies seuraa henkilökohtaisesti päivittäin, kuinka työntekijät suoriutuvat organisaatiossa heille annetuista tehtävistä. Usein lähiesimies saa palautteen asiakkailta ja työntekijöiltä, sillä hän työskentelee lähellä alaisiaan ja työkenttää. Palaute on arvokasta tietoa, jonka avulla esimies tietää, mitä osa-alueita ja kohteita tulisi kehittää. Yrityksissä on käytössä erilaisia seurantajärjestelmiä. Hyvät seurantajärjestelmät ovat sellaisia, että niiden avulla esimies pystyy aidosti kehittämään työn laatua ja henkilöstön osaamista. (Salminen 2006, 78–80.)

RTK Palvelu Oy:n Laatukäsikirjan mukaisesti jokainen on vastuussa oman työnsä suorittamisesta ja lopputuloksesta. Siivoojat opastetaan ja perehdytetään tuottamaan laadukasta siivouspalvelua asiakkaalle sopimuksen mukaisesti. Palveluesimies valvoo siivoojan työskentelyä ja opastaa siivoojaa tarvittaessa. Palveluesimies mittaa työn laatua säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla ja raportoi tulokset omalle esimiehelleen, palvelupäällikölle. Palveluesimiehen tehtävänä on myös työn jatkuva kehittäminen. Myös siivooja voi aina halutessaan tuoda esille toimintaa parantavia ehdotuksia, ja niiden pohjalta on mahdollista kehittää toimintaa taloudellisemmaksi ja tehokkaammaksi. (RTK-Palvelu Oy Laatukäsikirja 2011.)

3.4 Esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä

Yritysten välinen kilpailu on kovaa, ja menestyäkseen yritysten tulee pystyä käyttämään työvoimaresurssejaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Työntekijöiden monimuotoistuminen asettaa haasteita henkilöstönjohtamiseen. (Pitkänen 2005, 65.) Puhtauspalvelualalla organisaatiot ja samalla esimiestyö ovat muuttuneet 1990-luvulta lähtien. Siivouspalveluyrityksissä on panostettu esimiesten koulutukseen tavoitteena tehokkuus ja tuloksellisuus. Työorganisaation monimuotoisuutta ei kuitenkaan ole otettu tarpeeksi huomioon. Esimiehen tulee saada työ tehdyksi alaistensa avulla mahdollisimman hyvin niin laadullisesti kuin taloudellisesti. Siivousalan yritysten tulee entistä enemmän ottaa huomioon organisaation muutos ja sen johtaminen. (Peltokorpi & Ritvanen 2003, 8–9.)

Yritykset ovat viime vuosina heränneet huomaamaan, että monikulttuurisuus voi olla tuloksellisuuden edellytys eikä este tai hidaste. Lähiesimiehet ovat ensisijaisesti vastuussa siitä, onnistuuko yritys hyödyntämään monikulttuurisuutta kilpailuetunaan. (Lahti 2008, 32–33.) Toisaalta erilaisuuden johtamisen (diversity managing and leadership) tulee lähteä liikkeelle yrityksen huipulta. Ylin johto on vastuussa siitä, millaista erilaisuuden johtamista yrityksessä toteutetaan, millainen visio ja strategia yrityksessä on käytössä menestyksellisen erilaisuuden johtamisen mahdollistamiseksi. (Cox 2001, 33, 57.) Erilaisuuden johtaminen on vielä harvinaista. Minna Söderqvistin tutkimuksen Ulkomaalaiset työnantajan silmin (2005, 102) tulosten mukaan 43 % yrityksistä ei tarjoa minkäänlaista kansainvälisyyteen liittyvää koulutusta henkilöstölleen.

Yksilön työmenestykseen vaikuttaa ammattitaidon, koulutuksen, osaamisen ja motivaation lisäksi se, miten työtä johdetaan. Työhön perehdytys, työn organisointi, työpaikan toimintatavat, asioiden tiedotus ja vuorovaikutus mahdollistavat työntekijän menestymisen työssään. Esimiehellä on siten suuri vaikutus siihen, kuinka monikulttuurisen ryhmän yksilöt suoriutuvat työstään laadullisesti ja tuloksellisesti. (Mäkipää, Piili 2009, 17.)

Rekrytointi on yksi keskeisimpiä esimiestyön osa-alueita. Ulkomaalaistaustaisen henkilön rekrytoinnissa esimiehen tulee ottaa muutamia seikkoja huomioon. Suomen laissa on säädetty yhdenvertaisuuslaki, joka kieltää syrjinnän.

Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/2, 6 §).

Esimiehen tulee siis kohella ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä tasavertaisesti suomalaisten työntekijöiden kanssa. Lähiesimiehen tulee myös ottaa selvää, mikä on ulkomaalaisen työntekijän kansalaisuus, jonka näkee passista tai henkilötodistuksesta, ja sen perusteella tarkistaa, tarvitseeko työntekijä työluvan (Karo 2003, 8).

Monikulttuurisessa työyhteisössä on entistä tärkeämpää johtaa jokaista työntekijää yksilönä, ja esimiehen taidot tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa korostuvat. Monikulttuurisessa organisaatiossa esimiehen työtä helpottaa toisiin kulttuureihin tutustuminen ja sitä kautta eri kulttuuritaustoista tulevien kulttuuriin liittyvien normien ymmärtäminen. (Salminen 2006, 52.)

Vuorovaikutus esimiehen ja ulkomaalaistaustaisen työntekijän välillä on haastavaa. Kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa voi helposti tulla väärinkäsityksiä. Käytetty kieli, esimerkiksi englanti, ei useimmiten ole kummankaan osapuolen äidinkieli. Puhutun kielen lisäksi suuressa roolissa on nonverbaali eli sanaton viestintä. Visuaaliset ohjeistukset, esimerkiksi kyltit, voivat helpottavaa ymmärrystä. (Pitkänen 2005, 59.)

Esimiestyössä vuorovaikutus on yhä tärkeämmässä roolissa, kun alaisena on ulkomaalaisia. Työhön perehdyttämiseen pitää panostaa enemmän, jotta työnkuva tulee varmasti kielimuurista ja kulttuurieroista huolimatta selväksi ulkomaalaiselle työntekijälle. (Söderqvist 2005, 11.) Johtamisessa tehokas kommunikointi on haastavaa jopa omalla äidinkielellä. Eri kansallisuuksien kanssa kommunikointi

vaikeuttaa esimiehen työtä huomattavasti. Kommunikoimalla lähetämme kuuntelijalle viestin, jonka sisältöön vaikuttavat verbaali viestintä eli puhe ja nonverbaali viestintä eli sanaton viestintä. Pitää muistaa, että kommunikoinnin tulos ei välttämättä aina ole ymmärtäminen. (Adler 2008, 69–72.)

Usein ihmisillä on tapana alkaa puhua kovempaa, kun huomataan, että toisen ihmisen on vaikea ymmärtää kieltä. Se ei kuitenkaan ole toimiva keino saada yhteisymmärrystä, vaan ulkomaalaistaustaisen henkilön kanssa tulisi keskittyä puhumaan selkokieltä, jossa muun muassa käytetään yleistä sanastoa, puhutaan hitaammin ja suositaan lyhyitä ilmaisuja. Sanoman perille meno on myös hyvä tarkistaa pyytämällä kuuntelijaa kertomaan, kuinka hän ymmärsi asian. (Mäkipää & Piili 2009, 85–87.)

Laura Rauhalan SOL Palvelut Oy:lle toimeksiantona tehdyn opinnäytetyön Johdaminen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkökulmasta (2009, 43) tulosten mukaan kommunikointi työn arjessa ei ole pelkästään työn läpikäymistä, vaan ulkomaalaistaustaiset siivoojat toivovat esimiehiltä myös motivointia, avustusta, kannustusta, palavereja ja lisää tapaamisia.

4 TUTKIMUKSEN KULKU

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia ja löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön (Alasuutari 1999, 25). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla. Menetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää myös rinnakkain tutkimuksessa. Usein eri menetelmien yhdistäminen on ongelmanratkaisun kannalta tuottavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka soveltuu hyvin tutkimaan ilmiötä ja ihmisten kokemuksia. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia ja teemahaastattelua. Havainnoinnilla tutkittiin esimiesten ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vuorovaikutusta. Vilkan (2005, 121) mukaan havainnointi on hyvä keino juuri ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Haastattelulla tutkittiin esimiesten kokemuksia esimiestyöstä, kun alaisena on työntekijöitä eri kulttuuritaustoista.

Haastattelun muotoja ovat syvähaastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluna tai yksilöhaastatteluna. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jossa jokaista haastatteluun valittua henkilöä haastateltiin henkilökohtaisesti, sillä yksilöhaastattelu sopii parhaiten ihmisten kokemusten selvittämiseen. (Vilka 2005, 100–101.)

Teemoittaminen tarkoittaa olennaisimpien aihealueiden etsimistä tekstistä. Tutkija voi etsiä teemoja keräämistään haastattelun vastauksista tai teemoittaa haastattelukysymykset valmiiksi tärkeimpien teemojen alle. (Aalto, Valli 200, 55.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko teemoitettiin opinnäytetyön teoriaosuuden olennaisimpien asioiden mukaan ennen haastattelun tekemistä. Teemat olivat siivouspalveluala ja päivittäinen esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä. Teemahaastattelu oli puolistrukturoitu, eli jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei annettu (Eskola & Suoranta 2001, 86).

Havainnointi on tutkimusmenetelmänä hyvin subjektiivinen, ja havainnoinnin tulokset ovat aina yksilöllisiä. Havainnoinnin kestoa ei ole määritelty, vaan sen kesto voi vaihdella muutamista havainnointikerroista vuosien havainnointityöhön. Havainnointi voi olla osallistuvaa, tai se voidaan tehdä piilosta käsin, jolloin havainnoinnista voidaan kertoa havainnoitaville tai jättää kertomatta. (Eskola & Suoranta 2001, 98–103.) Tässä tutkimuksessa havainnointia suoritettiin ilman varsinaista osallistumista. Toisaalta ei voida myöskään puhua piilohavainnoinnista, sillä tutkija työskenteli havaintoja tehdessään samalla konttorilla, jossa havainnoinnin kohteet työskentelevät osan työpäivästään. Havainnoinnin kohteille, tässä tapauksessa RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikön siivouspuolen palveluesimiehille, ei kerrottu siitä, että heitä havainnoidaan, sillä ei haluttu sen vaikuttavan havainnoinnissa kerättävään aineiston laatuun. Pelkona oli se, että palveluesimiehet olisivat käyttäytyneet eri tavalla tutkijan ollessa paikalla ja havainnointi ei olisi ollut totuudenmukaista. Havainnointi toteutettiin kesällä ja syksyllä 2011, ja havainnointia tehtiin kahtena päivänä viikossa.

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkijan mielenkiinto aihetta kohtaan ja toimeksiantajan tarpeet käynnistivät tutkimusprosessin. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle keväällä 2011 toimeksiantona RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikölle tutkijan ilmaistua halukkuutensa tehdä yritykselle opinnäytetyö esimiestyöstä. Opinnäytetyön aihe rajattiin yhteistyössä toimeksiantoyrityksen edustajan kanssa sellaiseksi, että se hyödyttää toimeksiantajaa ja on opinnäytetyön aiheeksi sopiva, ei liian laaja eikä liian suppea. Tutkimusaiheeseen esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä päädyttiin, koska RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikön siivouspuolella työskentelee paljon ulkomaalaistaustaisia siivoojia ja se asettaa haasteita esimiestyölle.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmiksi valittiin havainnointi ja haastattelu. Havainnointi aloitettiin systemaattisesti kesäkuussa 2011 tutkijan työskennellessä RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikön konttorilla palvelupäällikön assistenttina/sihteerinä. Havainnointia suoritettiin kahtena päivänä

viikossa, ja havainnointi jatkui aina 30.11.2011 asti. Havainnoinnin kohteet, tässä tapauksessa palveluesimiehet, eivät tiedneet, että heidän vuorovaikutustaitojaan seurataan. Havainnoinnissa keskityttiin seuraamaan palveluesimiesten kommunikointia ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa ja merkittävät havainnot kirjattiin ylös aina havainnointipäivän päätteeksi.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Syksyllä 2011 opinnäytetyön aihepiiriin liittyvien taustatietojen keruun ja toisten matkailualan opiskelijoiden opinnäytetöihin tutustumisen jälkeen opinnäytetyön teoriaosuus hahmottui, ja sitä kautta pystyttiin laatimaan haastattelukysymykset. Teemahaastatteluun valittiin RTK-Palvelu Oy Lahden Palveluysikön siivouspuolen kolme palveluesimiestä. Esimiehet valittiin sen perusteella, että heillä on kokemusta esimiestyöstä, ja että haastateltavilla on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä alaisinaan. Kyseessä on siis harkinnanvarainen otanta, jossa tutkittava joukko on valittu tarkkaan ja perustellusti. Ladullisessa tutkimuksessa ei tutkittavan joukon tarvitse olla suuri, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää tärkeämpää on laatu. (Eskola & Suoranta 2001, 18.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä ilmaisemaan tutkimustuloksia tilastollisina yleistyksinä, vaan tuloksissa kuvataan tarkasti tiettyä tapausta ja pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa, jolloin harkinnanvarainen määrä aineistoa on riittävä. (Eskola & Suoranta 2001, 61.)

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että saataisiin mahdollisimman laajoja vastauksia. RTK-Palvelu Oy Lahden palveluysikön palveluesimiehet ovat kiireisiä työssään ja käytännön ihmisiä, joten kyselylomakkeella puolistrukturoitujen kysymyksien vastaukset olisivat todennäköisesti jääneet liian suppeiksi, eikä se olisi palvellut tutkimusta. Palveluesimiehiä haastateltiin henkilökohtaisesti RTK-Palvelu Oy Lahden palveluysikön konttorilla tammikuun alussa vuonna 2012. Haastattelu kesti 20–30 minuuttia vastaajasta riippuen. Haastattelun vastaukset kirjoitettiin haastattelun aikana ylös ja heti haastattelun jälkeen vastaukset litteroitiin.

Haastateltaville kerrottiin, ettei heidän nimiään mainita missään kohtaa, jotta saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Siitä syystä haastateltavista ei voitu

kysyä tarkkoja taustatietoja, esimerkiksi ikää ja sukupuolta. Tutkimushaastattelussa luottamus on keskeisessä asemassa, sillä haastattelun tulos riippuu siitä, että saako haastattelun toteuttaja haastateltavan luottamuksen ja sitä kautta tarvittavaa tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 93.) Haastatteluun vastanneita palveluesimiehiä nimitetään tässä tutkimuksessa termein esimies A, esimies B ja esimies C.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Alasuutari (1999, 44) kuvailee laadullisen tutkimuksen aineiston analysointia johtolankojen etsimiseksi, minkä avulla arvoitus voidaan ratkaista. Eskolan ja Suorannan (2001, 137) mukaan laadullisen tutkimuksen analysoinnin tarkoitus on tiivistää kerätty aineisto ja samalla luoda uutta tietoa.

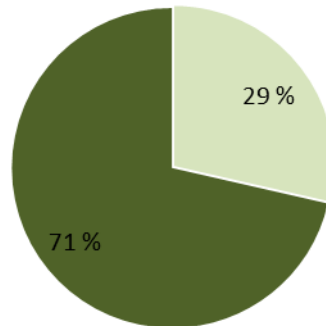
5.1 Haastateltavien taustat

Teemahaastattelun taustatietoja-osiossa haluttiin selvittää palveluesimiesten työkokemus ja tarkkaan ottaen se, kauanko he ovat työskennelleet esimiehenä siivouspalvelualalla. Taustatiedoilla selvitettiin myös alaisten lukumäärä yhteensä, ja erityisesti tutkimuksen kannalta oli kiinnostavaa saada selville ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden lukumäärä. Näillä lukumäärillä haluttiin tuoda ilmi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden prosentuaalinen osuus esimiehen johtamista työntekijöistä, jotta tiedetään, kuinka monikulttuurista esimiehen päivittäinen työ on.

Esimies A:n alaisista 29 %, esimies B:n alaisista 14 % ja esimies C:n alaisista peräti 79 % on ulkomaalaistaustaisia. Maita, joista ulkomaalaistaustaisia siivoojia on tullut RTK-Palvelu Oy Lahden palveluysikköön siivoustyöhön, ovat Venäjä, Viro, Saksa, Sveitsi, Kiina, Thaimaa, Vietnam, Kenia ja Kolumbia. Eri kulttuurien kirjo on siten laaja palveluesimiehien työssä. Työkokemusta esimiestyöstä puhtauspalveluyrityksessä vastaajilla on 4–6 vuotta jokaisella. Lisäksi heillä kaikilla oli kokemusta siivoojan työstä ennen esimiestehtävien aloitusta. Taustatiedoissa ei tarkoituksella kysytty enempää henkilöihin liittyviä kysymyksiä, jotta haastateluun vastanneita palveluesimiehiä ei tunnistettaisi.

Esimies A:n alaiset prosentteina

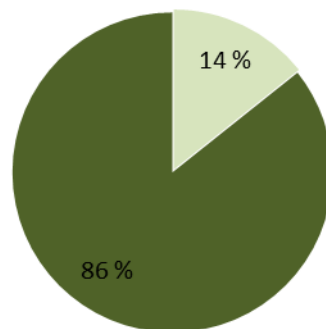
■ ulkomaalaisia ■ suomalaisia



KUVIO 3. Esimies A:n johtamien työntekijöiden jakautuminen suomalaisiin ja ulkomaalaistaustaisiin prosentteina mitattuna

Esimies B:n alaiset prosentteina

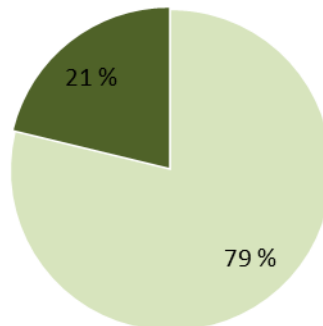
■ ulkomaalaisia ■ suomalaisia



KUVIO 4. Esimies B:n johtamien työntekijöiden jakautuminen suomalaisiin ja ulkomaalaistaustaisiin prosentteina mitattuna

Esimies C:n alaiset prosentteina

■ ulkomaalaisia ■ suomalaisia



KUVIO 5. Esimies C:n johtamien työntekijöiden jakautuminen suomalaisiin ja ulkomaalaistaustaisiin prosentteina mitattuna

Vastausten perusteella tämän tutkimuksen teemahaastatteluun vastasivat tarkkaan valitut henkilöt, jotka ovat tutkimuksen aihepiirin, esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä, asiantuntijoita. Jokaisella haastatteluun vastanneella henkilöllä on monen vuoden kokemus esimiestyöstä siivouspalvelualalla ja alaisina ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä.

5.2 Siivouspalveluala

Teemassa siivouspalveluala haluttiin selvittää, miten siivouspalveluala on muuttunut haastatteluun vastanneiden työhistorian aikana ja miten palveluesimiehet kokevat työskentelyn siivouspalvelualalla. Vastauksista kävi ilmi, että työkohteita on tullut lisää niin siivoojille kuin palveluesimiehillekin. Vastauksissa mainittiin myös siivoustyön menetelmien kehittyminen ja sitä kautta perehdytyksessä siivoustyön läpikäynti yksityiskohtaisemmin. Vastauksista voidaan päätellä, että työtaakan kasvaminen työntekijää kohden on seurausta kiristyvistä kilpailusta ja vaikuttaa palveluesimiesten aikaan suoriutua tehtävistään.

Sekin on muuttunut, ettei siivoojalla ole enää välttämättä vain yhtä siivouskohdetta, vaan kohteita on useita. Asiakkaat tekivät ennen pi-

dempiä sopimuksia kuin nykyään. Nyt asiakkaat tekevät sopimuksia vaikka vain vuodeksi tai pariksi ja kilpailuttavat useammin siivouspalvelujen tarjoajia. (Esimies A.)

Kaikki siivoustyöhön liittyvä, pesuaineet ynnä muut käydään nykyään pikkutarkemmin läpi. Perehdytys on tärkeämpää nykyään. (Esimies B.)

Toisena asiana vastauksissa mainittiin siivouspalvelualan muuttuneen siinä suhteessa, että ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on hakenut töihin joka vuosi enemmän ja työpaikalla ulkomaalaistaustaisia siivoojia on jo monessa kohteessa. Tästä voidaan päätellä esimiesten mielipide siihen, että työyhteisön muutos monikulttuuriseksi on todellakin tapahtunut nopeasti. Esimiehet eivät kuitenkaan maininneet, että heitä olisi ohjattu tai koulutettu monikulttuurisuuden kohtaamiseen.

Melkein joka kohteessa on nykyään ulkomaalaisia. Aloittaessani alalla ulkomaalaisia ei ollut niin paljon. (Esimies B.)

5.3 Esimies-alaisvuorovaikutus

Palveluesimiesten vuorovaikutusta ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa tutkittiin havainnoimalla. Havainnoinnin keskeisin tulos oli se, että haasteellista kommunikoinnissa ulkomaalaistaustaisten siivoojien kanssa on yhteisen kielen löytäminen. Havainnoinnin perusteella palveluesimiesten englannin kielen osaaminen ei ollut riittävää, ja toisaalta taas ulkomaalaisten työntekijöiden suomen kielen taito oli riittämätöntä työasioiden läpikäymiseen. Kommunikointi ilman yhteistä kieltä vei paljon aikaa, ja lopputulos ei aina ollut yhteisymmärrys.

Yhteisymmärryksen löytäminen oli vaikeaa etenkin puhelimesta. Tämä todistaa opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyä sanattoman viestinnän tärkeyttä eri äidinkieltä puhuvien välillä. Työhön liittyvien asioiden läpikäyminen onnistui havain-

tojen mukaan parhaiten kasvotusten, jolloin pystyttiin käyttämään elekieltä ja piirtämistä apuvälineenä. Välillä oli myös huomattavissa teoriaosuudessaakin mainittu ihmisen taipumus alkaa puhua kovemmalla äänellä kielen ymmärtämisvaikeuksia kohdatessaan.

Myös haastattelussa esimiesten vastauksista kävi ilmi, että suurimmat haasteet monikulttuurisessa työyhteisössä ovat juurikin yhteisymmärryksen saavuttaminen ulkomaalaistaustaisen työntekijän kanssa.

Hirveän usein tulee väärinymmärryksiä ulkomaalaisten siivoojien kanssa puolin ja toisin. Siivooja ymmärtää väärin minua, tai minä ymmärrän väärin siivoojaa. (Esimies A.)

*Yhteisen kielen löytäminen on haastavaa, koska monetkaan ulkomaalaiset työntekijät eivät osaa suomea tai puhuvat sitä niin vähän, ettei heidän suomen kielen ymmärrys riitä työasioiden läpikäymiseen. Työntekijä voi osata suomea tyylään ”Moi, mitä kuuluu”-tasolla.
(Esimies C.)*

Väärinymmärryksiä voi tulla, jos ei ymmärretä toisen kieltä, kulttuuria ja siihen liittyviä tapoja ilmaista itseään (Söderqvist 2005, 107). Työntekijöiden käytökseen ja toimintaan vaikuttaa aina heidän kulttuuritaustansa, ja jos esimiehellä ei ole tuntemusta työntekijöiden kulttuureista, väärät tulkinnat alaisen käytöksestä johtavat harhaan. Tämä voi estää työntekijöiden ammatillista kehittymistä, ja organisaation kannalta arvokkaat kyvyt menevät hukkaan. (Lahti 2008, 82–83.) Tutkimuksen tuloksen mukaan väärinymmärrykset palveluesimiesten ja ulkomaalaistaustaisten välisessä vuorovaikutuksessa ovat yleisiä. Väärinkäsitykset johtuvat siitä, ettei yhteinen kielitaito ole riittävä ja siitä, että ulkomaalaistaustaiset siivoojat ovat muuttaneet Suomeen monista eri maista ja heidän kulttuuritaustansa ovat erilaisia suomalaiseseen kulttuuriin verrattuna. Palveluesimiehet mainitsivat, että eri kulttuureista tulevat siivoojat suhtautuvat eri lailla kehittämiskeskusteluihin ja esimieheen auktoriteettina. Suomalaiset taas ovat tottuneet kunnioittamaan auktoriteetteja, esimerkiksi opettajia ja esimiehiä, ja noudattamaan heidän käskyjään.

Ulkomailla ei välttämättä ole totuttu samanlaiseen johtamiseen ja suoraan palautteeseen, joten suomalaisen työelämään sopeutuminen voi olla kulttuurishokki ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle.

Täytyy olla tietoinen kulttuurieroista, esimerkiksi miten voi antaa palautetta, ilman että toinen loukkaantuu. (Esimies A.)

5.4 Päivittäinen esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä

Teemassa päivittäisjohtaminen tiedusteltiin palveluesimiehiltä, mitä tehtäviä päivittäisjohtamiseen kuuluu ja miten monikulttuurisuus näkyy työn arjessa. Vastauksissa korostui perehdyttämisen tärkeys esimiestyössä varsinkin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla. Palveluesimiesten mielestä on tärkeää, että ulkomaalaistaustainen oppii suomalaisen työskentelykulttuurin. Ulkomaalaista perehdyttäessä pitää painottaa eri asioita kuin suomalaista työntekijää perehdyttäessä. Siivoustyössä on tärkeää palvelun laatu, ja suomalaiset siisteystason standardit voivat olla erilaiset kuin jossain toisessa maassa.

Ulkomaalaiset tarvitsevat opastusta enemmän, koska käsitykset siivouksesta ja siisteydestä voivat olla erilaisia, kun hygieniataso muissa maissa ei välttämättä ole samanlainen. (Esimies B.)

Vaikka ulkomaalaistaustaisella työntekijällä olisi kokemusta siivoustyöstä omassa maassaan, pitää hänelle opettaa, että nyt ollaan Suomessa ja Suomessa siivotaan näin. (Esimies C.)

Vastausten perusteella päivittäisjohtamiseen menee palveluesimiehiltä enemmän aikaa, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. Haastateltavat mainitsivat,

että siivoustyön opastus, tuntiappujen täyttämisen opastus ja kaikki työhön liittyvien käytäntöjen opettaminen vie enemmän aikaa. Haasteeksi koettiin myös asiakkaiden luottamuksen saaminen, kun siivoojana on maahanmuuttaja.

Suomalaisten opastamiseen menee vähemmän aikaa. Ulkomaalaistaustaisen henkilön opastaminen on paljon pidempi jakso, ja siihen voi mennä viikkoja, kun suomalaisen opastaa muutamassa päivässä. (Esimies A.)

Asiakkaiden luottamuksen saaminen ulkomaalaisia siivoojia kohtaan ei ole itsestäänselvyys. Asiakkailta saattaa olla stereotypioita jonkinmaalaisia kohtaan, esimerkiksi kaikki venäläiset ovat varkaita. (Esimies C.)

Vastausten perusteella esimiehet kokivat työskentelyn siivouspalvelualalla hektisenä mutta toisaalta vaihtelevana. Vastauksissa korostui työn monipuolisuus ja se, että jokainen päivä on erilainen. Palveluesimiehet kertoivat, että työskennellessään monikulttuurisessa työyhteisössä joka päivä voi oppia jotain uutta eri kulttuuritaustoista tulleilta työntekijöiltä. Tästä voidaan päätellä esimiesten positiivinen asennoituminen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa toimimiseen. Esimiehet ovat osanneet ottaa monikulttuurisuuden rikkautena. Palveluesimiehet harmittelivat sitä, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa työntekijöiden yksilölliseen ohjaukseen.

Hyvin monipuolinen ja vaihteleva työ. Välillä on niin kiire, ettei meinaa perässä pysyä. (Esimies A.)

On virkistävää, että jokainen päivä on erilainen, kun on paljon erilaisia työntekijöitä. (Esimies C.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Tämä laadullinen tutkimus tehtiin toimeksiantona RTK-Palvelu Oy Lahden palveluksikon siivouspuolelle. Tutkimuksessa tutkittiin esimiestyötä monikulttuurisessa työyhteisössä RTK-Palvelu Lahden Palveluksikon palveluesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka linjaesimiehet, tässä tapauksessa palveluesimiehet, kokevat esimiestyön, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, ja millaisia haasteita monikulttuurinen työyhteisö asettaa esimiestyölle. Tutkimuksen aineisto tähän laadulliseen tutkimukseen kerättiin teemahaastattelulla ja havainnoinnilla. Havainnointi toteutettiin kesällä ja syksyllä 2011, ja teemahaastattelu tehtiin tammikuussa 2012.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että siivouspalveluala on muuttunut vuosien saatossa. Ulkomaalaisia työntekijöitä on tullut lisää, ja sen vaikutukset näkyvät esimiehen päivittäisessä työssä. Alalla vallitseva kova kilpailu ja tuloseskeinen työskentely vaikuttavat siihen, että esimiehet kokevat työnsä hektiseksi. Kiirettä lisää se, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen ja ohjaukseen menee kielimuurin takia paljon enemmän aikaa kuin suomenkielisten työntekijöiden kanssa. Perehdyttäminen on palveluesimiesten mielestä tärkeimpiä päivittäisjohtamisen kulmakiviä. Vaikka palveluesimiehet kokivatkin työskentelyn siivouspalvelualalla monikulttuurisessa työyhteisössä hektiseksi, pitivät palveluesimiehet kulttuurien kirjoa työpaikalla rikkautena, jolloin joka päivä voi oppia jotain uutta.

Tulosten mukaan palveluesimiehet työskentelevät päivittäin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa, jotka tulevat monista eri kulttuureista. Vuorovaikutustilanteissa palveluesimiehen ja ulkomaalaisen välillä tulee usein väärinymmärryksiä puolin ja toisin. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa mainitaan, monikulttuurisessa työyhteisössä on entistä tärkeämpää johtaa jokaista työntekijää yksilönä, ja esimiehen taidot tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa korostuvat. Monikulttuurisessa organisaatiossa esimiehen työtä helpottaa toisiin kulttuureihin tutustu-

minen ja sitä kautta eri kulttuuritaustoista tulevien kulttuuriin liittyvien normien ymmärtäminen. (Salminen 2006, 52.)

Esimiehen johtokäyttäytymistä voidaan tulkita eri tavoin etenkin eri kulttuuritaustoista tulleiden työntekijöiden toimesta, ja sillä voi olla hyvin erilaisia vaikutuksia työntekijän motivaatioon ja suorituskyykyyn. Lyhyet koulutukset eivät kuitenkaan auta, vaan yrityksen johdon tulisi panostaa pitkän tähtäimen muutosjohtamiseen ja esimiesten koulutukseen. (Brain & Lewis 2004, 263–278.)

Tutkimuksen tulosten perusteella RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikön palveluesimiehet tarvitsevat enemmän koulutusta ja perehdytystä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ohjaamiseen. Yrityksen päällykkötason tulisi panostaa lähesimpien koulutukseen, jotta monikulttuurisen työyhteisön päivittäisjohtaminen ja sitä kautta suoritukset sujuisivat paremmin. Yrityksen tuloksen kannalta on tärkeää, että työntekijät suoriutuvat työtehtävistään tehokkaasti. Yksittäisistä koulutuspäivistä tai irrallisista kursseista ei pidemmän päälle ole välttämättä paljon hyötyä, vaan koulutuksen tulisi olla kokonaisvaltaista ja muutosjohtamisen pitäisi lähteä jo strategiatasolta.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen tuloksen kannalta palveluesimiesten koulutus monikulttuuriseen päivittäisjohtamiseen tehostaisi työntekoa pitkällä tähtäimellä. Palveluesimiesten suhtautuminen ja asenteet monikulttuurisuuteen olivat positiiviset, ja siitä syystä voidaan olettaa, että he saisivat koulutuksesta paljon irti. Oppiminen on kuitenkin aina paljon kiinni motivaatiosta ja asenteesta. Palveluesimiesten koulutukseen tulisi sisältyä ainakin englannin kieleen, eri kulttuurien tuntemukseen, viestintätaitoihin ja monikulttuurisen ryhmän johtamiseen liittyviä kursseja. Yritystä hyödyttäisi myös tarjota siivoojille tarvittaessa koulutusta suomen kielen parantamiseksi. Siivoojat edustavat yritystä asiakaskohteissa, ja kommunikointi asiakkaiden sekä esimiesten kanssa onnistuisi paremmin, jos ulkomaalaistaustaiset siivoojat osaisivat paremmin suomen kieltä.

6.2 Työn onnistumisen arviointi

Laadullisen tutkimuksen onnistumista arvioidaan eri kriteerein kuin määrällistä tutkimusta. Laadulliseen tutkimuksen luotettavuuteen ei ole kehitetty samanlaisia tarkkoja mittareita kuten määrälliseen tutkimukseen, sillä laadullinen tutkimus on aina tapauskohtainen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia voidaan arvioida sillä, onko tutkimuksen empiria sopusoinnussa teorian kanssa, esimerkiksi ovatko valitut tutkimusmenetelmät tuottaneet tietoa, joka on loogista teorian suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan joukon ei tarvitse olla suuri, joten tutkimuksen onnistumiseen ja laatuun vaikuttaa se, miten tarkasti kerätty aineisto on kuvattu ja analysoitu. (Eskola & Suoranta 2001, 18, 213.)

Teemahaastattelun vastaukset kirjoitettiin ylös haastattelun aikana. Sanelukone olisi voinut helpottaa haastattelijan työtä. Toisaalta käsinkirjoituksen avullakin pärjättiin, sillä vastaukset eivät muuttuneet, sillä ne litteroitiin heti jokaisen haastattelun jälkeen puhtaaksi. Tässä tutkimuksessa tutkittiin pienen joukon kokemuksia esimiestyöstä, joten vastausten tarkka muoto oli tutkimuksen tulosten kannalta tärkeä. Jos aikaa haastattelun ja litteroinnin välillä olisi ollut enemmän, muistiinpanojen pohjalta vastaukset olisivat voineet muuttua, jolloin tutkimuksen tulos ei olisi ollut tarkka ja luotettava.

Haastattelu suoritettiin palveluesimiesten työpaikalla. Palveluesimiesten kiire työssään näkyi haastattelun aikana, sillä haastattelu keskeytyi aina välillä, kun haastateltavat palveluesimiehet joutuivat vastaamaan puhelimeen ja organisoidaan töitä. Tämä ainakin osoitti sen, että haastattelu oli oikea menetelmä tutkia aihetta, sillä ainakaan työpäivän aikana palveluesimiehet eivät olisi ehtineet paneutumaan esimerkiksi kyselylomakkeeseen vastaamiseen. Näin jälkikäteen tarkasteltuna haastattelu olisi ollut hyvä toteuttaa esimerkiksi haastateltavien työpäivän päättyttyä.

Havainnointi onnistui hyvin. Havainnoinnin kohteet eivät tiedneet, että heitä tarkkailtiin, joten se ei vaikuttanut heidän käyttäytymiseensä ja havainnoinnin tulokset ovat totuudenmukaisia. Toisaalta joitain tärkeitä asioita saattoi jäädä havainnoinnin ulkopuolelle, sillä tutkija havainnoi palveluesimiehiä vain kahtena päivänä

viikossa eikä tiedä, mitä havainnoinnin ulkopuolisina päivinä tapahtui. Havainnointi kesti kuitenkin monta kuukautta, joten havainnoin tulokset ovat sen suhteen melko kattavia. Havainnointi tuki osaltaan tutkimusta ja soveltui vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointi vahvisti haastattelussa esiin tulleita vastauksia esimiesten ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden välillä, mutta havainnoinnilla löytyi myös uusia näkökulmia aiheeseen.

Tutkimus on onnistunut, sillä tutkimuksen avulla löytyi kehitysideoita toimeksiantajalle, joten toimeksiantaja pystyy hyödyntämään opinnäytetyötä ainakin osittain. Lisäksi toimeksiantaja sai arvokasta tietoa siitä, miten palveluesimiehet kokevat työnsä RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikössä, kun alaisina on ulkomaalais-taustaisia työntekijöitä. Toimeksiantajalla ei välttämättä olisi ollut resursseja tutkia aihetta.

Tutkijan ammatillisuus kehittyi tutkimusprosessin aikana, ja laadullinen tutkimus ja sen menetelmät tulivat tutuiksi. Opinnäytetyöprosessi opetti opinnäytetyöntekijälle aikataulussa pysymistä, tiedonhakua eri tietokannoista, tieteellisen tekstin rakenteita ja kirjoittamista. Prosessi opetti myös sen, että kirjoittamalleen tekstille tulee niin sanotusti sokeaksi ja on hyvä antaa tuotos välillä jonkun muun luettavaksi. Sitä kautta saa kehitysideoita tutkimusraportin rakenteeseen. Seuraavassa tutkimuksessa aikaa tulisi varata enemmän tutkimuksen tulosten analysointiin ja johtopäätösten kirjoittamiseen. Tutkija yllättyi siitä, kuinka paljon ne vievät aikaa. Seuraavassa tutkimuksessa tutkija rajaisi aiheen ja asettaisi tutkimuksen tavoitteen tarkasti heti tutkimusprosessin alussa. Opinnäytetyön tekemisessä oppi tiedon määrän olevan niin valtavan, että aihe täytyy rajata tarkkaan.

6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa päällikötasolle siitä, miten lähiesimiehet kokevat työnsä monikulttuurisessa työorganisaatiossa, kun alaisena on

ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tämä laadullinen tutkimus tehtiin toimeksiantona RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikön siivouspuolelle.

Teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla saatiin tietoa siitä, kuinka palveluesimiehet kokevat esimiestyön, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehet kokevat monikulttuurisuuden tuovan haasteita päivittäiseen johtamiseen. Työn organisointi ja vuorovaikutus vievät huomattavasti enemmän aikaa, kun alaisena on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Kielimuurin takia väärinkäsitykset esimiehen ja ulkomaalaistaustaisen työntekijän välisessä kommunikoinnissa ovat yleisiä.

Siivouspalvelualan kovassa kilpailussa pärjätäkseen yrityksen tulee pystyä toteuttamaan laatu- ja tulostavoitteet. Suurten ikäluokkien eläköityminen ja siivoustyön laskenut maine suomalaisten työntekijöiden keskuudessa ovat johtaneet siihen, että siivoustyö tehdään yhä enenevässä määrin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden voimin. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tulisi panostaa moninaisuuden johtamiseen, jotta monikulttuurisuudesta muodostuu kilpailuetu, ei pelkästään haaste tai hidaste. Päällikkötason tulisi järjestää kokonaisvaltaista koulutusta palveluesimiehille monikulttuurisuuden kohtaamiseen.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkimus siitä, kuinka muutaman vuoden kuluttua päivittäisjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on kehittynyt RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikössä. Tutkimuksen, kuinka palveluesimiehet kokevat työskentelyn monikulttuurisessa työyhteisössä, voisi toteuttaa myös valtakunnallisesti RTK-Palvelu Oy:n eri yksiköissä ja vertailla, millaisia eroja niissä on monikulttuurisuuden päivittäisjohtamisessa. Aihetta voisi myös tutkia asiakkaiden näkökulmasta, kuinka asiakkaat kokevat ulkomaalaistaustaiset siivoojat ja millaisia stereotypioita eri kansallisuuksiin liittyy. Tutkimus päivittäisjohtamisesta ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkökulmasta RTK-Palvelu Oy Lahden palveluyksikössä voisi tuoda lisää kehitysideoita yrityksen toimintaan.

LÄHTEET

Adler, N. 2008. International dimensions of organizational behavior.

Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Arajärvi, P. 2009. Maahanmuuttajien työllistyminen ja kannustinloukut. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Brain, K., Lewis, D. 2004. Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 25, Issue 3, pages 263–278 [viitattu 17.1.2012]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410724&show=abstract>.

Cox, T. Jr. 2001. Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. University of Michigan Business School Management Series. San Francisco: Jossey-Bass.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J., Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsander, A., Alitolppa-Niitamo, A. 2000. Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto – keitä, miten ja minne? *Työhallinnon julkaisuja* 242. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Karo, S. 2003. Monikulttuurisuus puhtauspalvelualalla: Rekrytointi ja perehdyttäminen. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 2:8. Helsinki: Siivoussektori.

Kujala, T., Wilkman, A. 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen histori-

aa 1950–2000. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 3:5. Jyväskylä: Gummerus.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY.

Lehto, T. 2012. Siivoustyön maine yhä matalalla. Pam-Palvelun ammattilaiset 1/2012, 6.

Merilaita, K. 2011. Kohteen esimies. Tarjouksen liitetiedosto. RTK-Palvelu Oy Lahden Palveluyksikkö.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor.

Mäkipää, C., Piili, M. 2009. Eläydy erilaisuuteen! Monikulttuurisuus puhtausalan työyhteisössä. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 2:12. Mikkeli: Siivoussektori.

Peltokorpi, M., Ritvanen, A. 2003. Esimiestyö. Palveluesimiehen käsikirja. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 2:8. Helsinki: Siivoussektori.

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Rauhala, L. 2009. Johtaminen siivousalalla ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkökulmasta. Laurea-ammattikorkeakoulu, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma [viitattu 1.12.2011]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/2734>.

RTK-Palvelu Oy Intranet. 2011. RTK-Palvelu Oy:n konserniesittely intranetissä.

RTK-Palvelu Oy. 2011. Arvot [viitattu 10.11.2011]. Saatavissa: <http://www.rtkpalvelu.fi/yritys/arvot>.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Talentum.

Sisäasiainministeriö. 2011. Maahanmuuton vuosikatsaus 2010 [viitattu 10.11.2011]. Saatavissa:

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/c5c9c16054f36515c22578e70026d4e3/\\$file/sm_maahanmuuton%20vuosikatsaus_netti_5.8.2011.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/c5c9c16054f36515c22578e70026d4e3/$file/sm_maahanmuuton%20vuosikatsaus_netti_5.8.2011.pdf).

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Söderqvist, M. 2005. Ulkomaalaiset työnantajan silmin – ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei.” Helian julkaisusarja A:20. Multiprint.

Tilastokeskus. 2003. Työvoimapula vai työttömyys vai molemmat? [viitattu 23.1.2012]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_09_03_tyomarkkinat.html.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Rekrytointiongelmat sekä työvoiman kysyntä ja tarjonta työvoimatoimistoissa 1-2010 [viitattu 23.1.2012]. Saatavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2713>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>.

Yritys-Suomi 2011. Johtaminen [viitattu 29.12.2011]. Saatavissa:

<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/johtaminen>.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustatiedot

1. Kauanko olet toiminut esimiehenä siivouspalvelualalla?
2. Kuinka monta työntekijää sinulla on alaisena ja kuinka moni työntekijöistäsi on ulkomaalaistaustainen?

Siivouspalveluala

3. Miten mielestäsi siivouspalveluala on muuttunut työhistoriasi aikana?
4. Miten koet työskentelyn palveluesimiehenä siivouspalvelualalla?

Päivittäinen esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä

5. Mitkä ovat mielestäsi päivittäisen työsi tärkeimmät osa-alueet?
6. Mitä eroavaisuuksia on esimiestyössä kun siivoojana on suomalaisia tai ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä?